

## Література

1. Временная занятость в мире — немного цифр. Данные СІЕТТ — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://achaz.ru/press\\_center/3/](http://achaz.ru/press_center/3/) — Заголовок з екрану
2. Капелюшников Р.И. Нестандартные формы занятости и безработицы в России / Р.И. Капелюшников. — М.: ГУ ВШЭ, 2004. — 52 с.
3. Старовойтова Л.И., Золотарева Т.Ф. Занятость населения и ее регулирование: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. / Л.И. Старовойтова, Т.Ф. Золотарева. — М.: Издательский центр «Академия», 2001. — 192 с.
4. Статистичний щорічник України за 2010 рік / Под ред О.Г. Осауленка. — К.: ТОВ «Август Трейд», 2011. — 560 с.

Стаття надійшла до редакції 7.03.2012 р.

УДК 331.1

**Дороніна О.А.**

канд. екон. наук, доц., докторант,  
Донецький національний університет

## ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

*У статті обґрунтовано доцільність вивчення зарубіжного досвіду формування кадрової політики. На прикладі провідних компаній світу (Ford Motor Company, Sharp і LEGO Group) виокремлено особливості роботи з персоналом. З метою підвищення ефективності кадрової політики на вітчизняних підприємствах визначено напрями використання цього досвіду в Україні.*

*В статье обоснована целесообразность изучения зарубежного опыта формирования кадровой политики. На примере ведущих компаний мира (Ford Motor Company, Sharp и LEGO Group) выявлены особенности работы с персоналом. С целью повышения эффективности кадровой политики на отечественных предприятиях определены направления использования этого опыта в Украине.*

*In article the expediency of studying personnel selection foreign experience is proved. On an example of the leading world's companies (Fords Motor Company, Sharp and LEGO Group) are revealed features of work with the personnel. For the purpose of increasing efficiency of personnel selection at the domestic enterprises directions of using this experience in Ukraine are defined.*

**Ключові слова.** Кадрова політика, зарубіжний досвід, стратегія, розвиток персоналу, гідна праця, програми збалансування роботи та особистого життя.

**Ключевые слова.** Кадровая политика, зарубежный опыт, стратегия, развитие персонала, достойный труд, программы сбалансирования работы и личной жизни.

**Keywords.** Personnel policy, foreign experience, strategy, personnel development, decent work, work-life balance program.

**Вступ.** Кадрова політика в сучасних умовах виступає одним з найважливіших інструментів управління компанією. Вона повинна формуватися з врахуванням низки зовнішніх і внутрішніх чинників, що розкривають стан макроекономічної системи та її власні особливості. Вітчизняні компанії в умовах глобалізації економічних відносин мають адаптувати свої напрями та технології роботи з персоналом до світових тенденцій у цій сфері з метою створення конкурентоздатного середовища у сфері управління людськими ресурсами та формування позитивного іміджу роботодавця.

**Аналіз досліджень і публікацій.** У зв'язку з необхідністю формування на підприємствах кадрової політики, яка б більш повно відповідала вимогам сучасних економічних відносин багато українських і російських науковців вдалися до вивчення зарубіжного досвіду роботи з персоналом, огляду типів і моделей кадрової

політики за кордоном. Зазначені дослідження викладено у роботах Л.В. Балабанової, П.В. Журавльова, А.М. Колота, М.М. Кулапова, Н.Д. Лук'яненко, І.Х. Нагаєвої, С.А. Сухарева, Г.В. Щокіна та інших науковців. Однак, вважаємо, що актуальність і науково-методичне значення має не лише узагальнене вивчення специфічних рис зарубіжних моделей кадрової політики, а й огляд індивідуального досвіду окремих компаній світу.

**Постановка завдання.** Огляд досвіду формування кадрової політики провідними компаніями світу, що представляють різні моделі управління з метою відокремлення його унікальних складових для впровадження та розповсюдження в Україні.

**Результати дослідження.** Кадрова політика компанії віддзеркалює особливості ділового та соціокультурного середовища, в якому вона працює, національного ринку праці, менталітету працівників. Отже, зарубіжні компанії акумулюють у своїй кадровій політиці ті принципи та елементи, що є найадекватнішими для певної країни та виду діяльності компанії. Незалежно від національної приналежності, провідні компанії світу приділяють важливу увагу якісному управлінню людськими ресурсами.

У службах управління персоналом закордонних компаній у середньому зайнято 1—1,2 % загальної чисельності працівників. У цих підрозділах працюють, як правило, висококласні професіонали. Наприклад, у 500 найбільших компаніях США більше 30 % зайнятих кадровою роботою — магістри й доктори наук. З кожних десяти американських кадровиків шість—сім мають дипломи психолога, соціолога, економіста, фахівця в області трудових відносин, отримані у провідних університетах, школах бізнесу [1, с. 37].

Традиційно полярними у світовій практиці управління персоналом і формування кадрової політики є американський та японський підходи, проміжним між якими є європейський досвід, що акумулює їх базові інструменти та методи роботи з персоналом. Відповідно до географічного розташування та національного менталітету можна зробити припущення, що прийнятнішим для українських підприємств буде досвід європейських корпорацій. Проте, враховуючи інтеграційно-глобалізаційні світові процеси та ефективність інструментів американського та японського менеджменту персоналу, цей досвід також не варто залишати поза увагою.

Для визначення характерних особливостей кожної з основних зарубіжних моделей формування кадрової політики (американської, японської та європейської) у якості прикладу оберемо досвід трьох провідних транснаціональних корпорацій Ford Motor Company, Sharp і LEGO Group, що охоплюють різні сектори економіки та є типовими представниками зазначених моделей.

Ключовими компонентами кадрової політики Ford Motor Company (США) виступають диверсифікація та залучення як пріоритети бізнес-стратегії компанії. З метою досягнення свого «бачення» векторів розвитку компанія фокусує увагу на п'яти основних стратегічних напрямках, три з яких безпосередньої пов'язані з людськими ресурсами [2]:

1) різноманітність робочої сили. На початку 2003 р. компанія визначила, що диверсифікованість її персоналу визначають не лише раса, етнічне походження, вік і стать, а й ще багато ознак, що роблять людину унікальною (походження, думки, досвід, перспективи, життєва ситуація тощо). У зв'язку з неоднорідним складом персоналу Ford Motor Company кадрову політику будує на виховній та інклюзивній організаційній культурі вільній від бар'єрів, у якій кожний працівник відчуває себе залученим, шанованим і цінним.

На початку 1990 р. за фінансової підтримки в компанії були створені ресурсні групи працівників (Employee Resource Groups — ERGs), мережа яких сьогодні охоплює тисячі працівників у 11 чинних підрозділах компанії по всьому світу.

ERGs здійснюють підтримку та розвиток працівників, що відчувають проблеми щодо походження, етнічної та релігійної приналежності, інвалідності тощо. Ресурсні групи проводять різні освітні та культурні заходи, а також здійснюють підтримку різним проектам, пов'язаним з різноманітністю персоналу;

2). створення робочого середовища на засадах поваги та включення;

3) забезпечення балансу між роботою та життям. Збалансування роботи та особистого життя є одним з індикаторів гідної праці, що популяризуються Міжнародною організацією праці. Отже, розроблені в компанії програми та система винагород сприяють гнучкості та встановленню балансу між роботою та особистим життям через використання часткової зайнятості, гнучкі робочі графіки та перерозподіл посадових обов'язків (делегування).

Компанія Ford розвиває розгалужену навчальну програму для менеджерів і робітників щодо зростання їх компетенцій. Саме через навчання працівників компанія досягла рівня низьких витрат на виробництво та високі якості продукції. Більшість працівників Ford Motor Company приймають участь у тренінгах щодо розвитку чуйності, поваги та комунікативності на робочих місцях [2]. Отже, людські ресурси розглядаються в компанії як життєво важлива складова, якій забезпечується постійна підтримка та розвиток.

Кадрова політика японської електротехнічної компанії Sharp базується на основних принципах японського менеджменту:

1. гарантії зайнятості та створення обстановки довіри;
2. гласність і цінності корпорації;
3. управління, ґрунтоване на інформації;
4. управління, орієнтоване на якість;
5. постійна присутність керівництва на виробництві;
6. підтримка чистоти та порядку.

У межах своєї кадрової політики Sharp акцентує на важливості дотримання основних прав людини та особистої гідності, недопущенні дискримінації та порушенні прав людини, забезпечує можливості для зростання працівників, прагне сформувати систему управління людськими ресурсами та робочих місць відповідно до характеристик і талантів працівників. Компанія також допомагає своїм працівникам підтримувати здоровий баланс між роботою та особистим життям, а також прагне створити робочі місця, що забезпечують працівникові добре розумове та фізичне самопочуття [4].

Серед усіх прав працівників компанія особливо відзначає їх право на об'єднання та проведення колективних переговорів на основі чинного законодавства в різних країнах і регіонах, де розташовані підрозділи Sharp. У Японії, на підприємствах Sharp щомісячно проводяться засідання Центральної Ради з управління працею (Central Labor-Management Council), де присутні представники обох сторін (власників і найманих працівників) та ведеться спільне обговорення питань ділового середовища і трудових відносин. У Європі підрозділи Sharp проводять засідання Європейської робочої ради (European Works Council) кожного року.

Як глобальна корпорація, що прагне розширити свій бізнес на швидко зростаючих ринках світу Sharp систематично сприяє розвитку людських ресурсів. Кадрова політика компанії містить наступні програми розвитку персоналу [4]:

1) GATE — підготовка персоналу для поточних зарубіжних відряджень (вивчення основ глобального лідерства та особливостей країн з економікою, що розвивається);

2) G-BANK — підготовка персоналу для поточних зарубіжних відряджень протягом трьох років;

3) GRID — для підготовки молодих людей, що будуть посідати ключові посади у майбутньому та забезпечувати розвиток компанії за кордоном (направляння працівників на один-два роки у країни, що розвиваються, наприклад, Індію чи Росію, для вивчення специфіки їх ринків, культури тощо).

4) GOAL — для навчання працівників Sharp іноземній мові (китайська або англійська).

Sharp дає своїм працівникам можливість обирати стиль роботи, який є для них найприйнятнішим на різних стадіях їх життя і таким чином допомагає працівникам досягти балансу між роботою та особистим життям.

Цікавим є досвід компанії Sharp щодо розробки програм із збалансування роботи та особистого життя, які спрямовані на виховання дітей і догляд за членами родини, що потребують допомоги (хворі, люди похилого віку). Так, у компанії діють програми, згідно яких працівники можуть використовувати графік скороченого робочого часу до досягнення їх дітьми віку 6 років, гнучкого графіку роботи, отримувати відпустку з догляду за членом родини, що потребує допомоги (не більше 2 років сумарно).

Таким чином, можна зробити висновок, що в цілому кадрова політика Sharp може бути визнана такою, що забезпечує персоналу компанії гідну працю. Саме це, на нашу думку, забезпечує компанії Sharp її сучасні тенденції у світі, що базуються на мотивованості, гнучкості та високому професійному рівні персоналу компанії.

LEGO Group була заснована у 1932 р. у Данії, а на сьогоднішній день має філіали та відділення по всьому світу. Компанія спеціалізується на розвитку дитячого творчого потенціалу через ігри та навчання, вона забезпечує іграшками та навчальними матеріалами дітей у більш ніж 130 країнах. LEGO Group — третій у світі виробник у сфері ігрової індустрії, а її персонал нараховує понад 10 000 працівників [3].

На кожній фазі розвитку компанії вона визначає певні принципи загального управління та управління персоналом як його складової. Крістіан Іверсен, що обіймав посаду віце-президента з персоналу компанії LEGO зазначав, що на фазі формування стійкої платформи для зростання та створення підґрунтя для зростання і майбутнього розвитку компанія прагне підвищити рівень оперативного управління. З цією метою на відміну від фінансових важелів, що були пріоритетними на попередній кризовій фазі (фазі «виживання»), компанія активізує два інших важеля — управління персоналом і управління IT [3]. Такий підхід, на нашу думку, може бути використаний вітчизняними компаніями, що після кризи 2008—2009 рр. прагнуть відновити рівень показників докризового періоду.

Кадрова політика LEGO охоплює всі датські фірми, що входять до складу LEGO Group, а її основні позиції дійсні для фірм LEGO, що перебувають за межами Данії. В основу кадрової політики компанії покладені наступні цілі:

- LEGO Group повинна створити гідне місце для роботи працівників. Конкретніше, кожна фірма в складі LEGO повинна створити й підтримувати професійне середовище, привабливе як для теперішніх, так і для майбутніх працівників;

- організація й штат LEGO Group повинні мати кваліфікацію, необхідну для регулювання діяльності сьогодні й у майбутньому для того, щоб забезпечити виконання завдань, що стоять перед компанією;

- мета LEGO Group створити постійні й надійні робочі місця для всіх працівників шляхом ретельного планування;

- праця працівників LEGO Group повинна оплачуватися належним чином з урахуванням умов праці, особистих досягнень, результатів і відповідно до місцевого рівня оплати аналогічних робіт;

- робота повинна бути організована з врахуванням фізичних і розумових здатностей працівників;

— LEGO Group прикладає всі зусилля в наданні активної допомоги в справі професійного зростання працівників;

— кадрова політика повинна бути розроблена й здійснена в тісному співробітництві керівництва фірми й працівників.

Кадрова політика компанії містить програми щодо постійної оцінки показників та причин плинності кадрів (особливо на фазі виживання), моніторингу рівня кваліфікації персоналу, навчання працівників, у тому числі знанням у суміжних сферах діяльності. Так, у 2008 р. на підприємствах LEGO Group було розпочато впровадження нового фінансового інструменту CPP, спрямованого на аналіз клієнтських переваг і рентабельності продукції. Для його успішного використання фінансисти допомогли навчити 300 менеджерів — нефінансистів новому стандарту бюджетування, планування і звітності.

Робота з персоналом у LEGO Group базується на чіткій системі роз'яснення співробітникам фірми показників і стратегії компанії відносно робочої сили, а провідне місце у кадровій політиці посідає система розвитку компетенцій необхідних для успішного практичного використання цих показників [5, с. 356]. Інформування персоналу LEGO Group здійснюється через програму електронного навчання робочої сили компанії, яка включає комплекс відеоматеріалів і текстових елементів. Всі працівники LEGO Group незалежно від країни, у якій вони працюють мають оперативний доступ до цієї програми, яка отримала дуже високі оцінки від персоналу компанії.

Програма включає 5 модулів: вступ, передісторія та підхід до проведення опитування, інтерпретація опитування, дії на основі результатів опитування, викладення масштабних ініціатив, спрямованих на організаційний розвиток. Вона також сприяє ознайомленню працівників компанії з інструментом організаційного розвитку «Dream-Out», який використовується рядовими працівниками для продукування нових ідей щодо нових способів покращання результатів діяльності [5, с. 358—359]. Крім того, електронне навчання персоналу LEGO Group закінчується самотестуванням, що дозволяє встановити ступінь здатності менеджерів на практиці використовувати нові знання.

На нашу думку, впровадження таких інформативних і тренінгових програм має дуже велике значення у сучасному стратегічному менеджменті людських ресурсів. Це обумовлено тим, що будь-яка якісна стратегія розвитку підприємства в цілому, та HR-стратегія, зокрема, буде приречена на невдачу якщо персонал підприємства відповідно до свого рівня значущості в компанії, рівня компетентності та ступеня впливу на досягнення стратегічних показників не буде ретельно проінформований про основні її положення та не залучений до її формування. Отже, на вітчизняних департаменти з управління персоналом у межах корпоративної кадрової політики мають активізувати свою інформуючу функцію та обов'язково виступати стратегічним партнером роботодавця у сфері реалізації зазначених стратегій.

**Висновки.** Узагальнюючи особливості формування кадрової політики на прикладі провідних компаній світу доцільно зробити висновок, що кадрова політика українських підприємств має бути збагачена такими їх доробками як визначення унікальності людських ресурсів, створення передумов для захисту прав людини у процесі праці та розвитку, корегування пріоритетів кадрової політики відповідно до фази розвитку компанії, програми збалансування роботи та особистого життя. Ефектами удосконалення кадрової політики при цьому стане зростання ефективності використання людських ресурсів, забезпечення умов гідної праці та досягнення стратегічних завдань компанії.

## Література

1. Демченко Т. Управление персоналом: современные подходы / Т. Демченко // Человек и труд. — 2003. — № 8. — С. 35—41.
2. Офіційний сайт Ford Motor Company. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.ford.com>.
3. Офіційний сайт LEGO. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://aboutus.lego.com/en-US/lego-group>.
4. Офіційний сайт Sharp. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://sharp-world.com>.
5. Оценка персонала. Как управлять человеческим капиталом, чтобы реализовать стратегию / Хьюзlid Марк А., Беккер Брайан Е., Битти Ричард У. — М.:ООО «И.Д.Вильямс», 2007. — 432 с.

Стаття надійшла до редакції 02.03.2012 р.

УДК 331.52.338.124.4

**Рудакова С.Г.,**

канд. техн. наук, доц.,

кафедра управління персоналом та економіки праці

ДВНЗ «Київський національний економічний університет

імені Вадима Гетьмана»

## ПРОБЛЕМИ ВИКОРИСТАННЯ ГНУЧКИХ ФОРМ ЗАЙНЯТОСТІ В УКРАЇНІ

*У статті досліджено методологічний і прикладний аспекти гнучкості ринку праці, проаналізовано використання окремих нестандартних форм зайнятості в умовах фінансово-економічної кризи в Україні, обґрунтовано напрямки формування потенціалу подальшого розвитку гнучких форм зайнятості.*

*В статье исследуются методологический и прикладной аспекты гибкости рынка труда, проанализировано использование отдельных нестандартных форм занятости в условиях финансово-экономического кризиса в Украине, обоснованы направления формирования потенциала дальнейшего развития гибких форм занятости.*

*This article examines the use of flexible forms of employment in Ukraine in the conditions of reducing the demand for labor force. Flexible forms of employment are addressed in accordance with the classification proposed by the author. The factors are determined and the prospects are assessed of the use of some flexible forms of employment in the national labor market.*

**Ключові слова.** Зайнятість, гнучкість, ринок праці, гнучкі форми зайнятості, нестандартні форми зайнятості, робочий час.

**Ключевые слова.** Занятость, гибкость, рынок труда, гибкие формы занятости, нестандартные формы занятости, рабочее время.

**Keywords.** Employment, flexibility, labor market, flexible forms of employment, non-standard forms of employment, working hours.

**Вступ.** Концепція гнучкого ринку праці набула поширення наприкінці 70-х років ХХ століття, коли в розвинених країнах Заходу відбувалася структурна перебудова економіки під впливом глобалізації та розвитку інформаційних технологій. Ця концепція передбачає формування різноманітних форм взаємовідносин між роботодавцями та працівниками і спрямована на раціоналізацію сукупних витрат, підвищення прибутковості, вирішення проблем безробіття. В її основі — положення про необхідність дерегламентації ринку праці, перехід до гнучкіших, функціонально індивідуалізованих і нестандартних форм зайнятості. Поширення обся-